

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ С.Л. Улина

подпись инициалы, фамилия

« _____ » _____ 2016 г

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02- Менеджмент

38.03.02.08 «Управление проектами»

**Разработка проекта по совершенствованию системы мотивации младшего
и среднего персонала поликлиники №1 НУЗ Дорожная клиническая
больница на ст. Красноярск**

Руководитель _____

подпись, дата

ассистент А.В. Кислицына

должность, ученая степень

инициалы, фамилия

Выпускник _____

подпись, дата

Ш.Е. Кукуртчян

инициалы, фамилия

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретический анализ проблемы разработки системы мотивации младшего и среднего персонала	7
1.1. Понятие мотивации.....	7
1.2. Проблема построения системы мотивации персонала в организации	11
1.3. Особенности мотивации младшего и среднего персонала поликлиники	21
2 Практическое исследование системы мотивации младшего и среднего персонала поликлиники №1 НУЗ Дорожная клиническая больница на ст. Красноярск	28
2.1. Характеристика организации	28
2.2. Анализ действующей системы мотивации младшего и среднего персонала	39
3 Разработка проекта по совершенствованию системы мотивации младшего и среднего персонала поликлиники №1 НУЗ Дорожная клиническая больница на ст. Красноярск	45
3.1. Проект по совершенствованию системы мотивации младшего и среднего персонала.....	45
3.2. Эффективность предлагаемого проекта по совершенствованию системы мотивации младшего и среднего персонала.....	49
Заключение	60
Список использованных источников	63
Приложения	68

ВВЕДЕНИЕ

Изменение условий профессионального труда в стране, в результате текущего экономического кризиса, затронуло в полной мере и сферу медицинских организаций, ту ее важную часть, которая представлена на кадровом уровне средним и младшим медицинским персоналом. Непосредственно кризисная ситуация в первую очередь отражается на мотивации сотрудников, и вопрос ее поддержания является достаточно значимым для руководства организаций, для специалистов по работе с персоналом. Почему мотивация играет столько важную роль в жизни организации? Потому что на поведение и трудовую деятельность специалиста влияют определенные индивидуальные мотивы, и зная, что именно привлекает, или же что отталкивает сотрудников от трудовой деятельности, можно решить множество проблем в организации. Особенно это важно в организации, оказывающей медицинские услуги, где речь о качестве работы коллектива в буквальном смысле является жизненно важным вопросом.

Кроме того, вопросы мотивации важны для стабилизации коллектива, ведь в медицинских организациях в среднем и младшем медицинском звене довольно высока текучесть кадров, а также существует тенденция выполнять деятельность формально, не достаточно качественно. Для ликвидации таких негативных моментов, требуется совершенствование системы мотивации младшего и среднего персонала.

Разработка и внедрение эффективных мотивационных моделей способствует повышению конкурентоспособности, производительности и, в конечном итоге, доходности предприятия

Также есть еще один аспект совершенствования системы мотивации младшего и среднего персонала – этот вопрос становится актуальной темой в связи с теми задачами, которые поставлены перед отечественным здравоохранением. В «Концепции развития системы здравоохранения в Российской Федерации до 2020 года» говорится, что одним из основных направлений реформирования отрасли является решение вопросов, связанных с

ее кадровым обеспечением. Средний и младший медицинский персонал несет большую долю ответственности по уходу за пациентами, выполняя лечебно-диагностические и профилактические мероприятия. В оценке качества медицинской помощи, профессиональная деятельность среднего и младшего медицинского персонала занимает третье место после показателей деятельности врачей и эффективности проведения лечебных мероприятий. При этом залогом качественного оказания медицинской помощи населению, является создание условий для более качественного труда персонала. Между тем, количество работ, в которых рассматривается трудовая мотивация медицинского персонала, весьма ограничено (В.В.Мадьянова, О.В.Юрченко, М.А.Татарников, Н.В.Кунгуров, Н.В.Зильберберг, Д.И.Присяжнюк, С.В.Шишкин, А.Л.Темницкий, и др.), а исследования мотивации среднего и младшего медицинского персонала практически отсутствуют.

Поэтому, с учетом существующей актуальности проблемы, была выбрана тема работы «Разработка проекта по совершенствованию системы мотивации младшего и среднего персонала поликлиники №1 НУЗ Дорожная клиническая больница на ст. Красноярск».

Целью работы является комплексное исследование основных направлений мотивации персонала и разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации младшего и среднего персонала.

Объектом исследования является поликлиника №1 НУЗ «Дорожная клиническая больница на ст. Красноярск».

Предмет исследования - система мотивации персонала в организации.
Задачи исследования:

- проведение теоретического анализа проблемы разработки системы мотивации младшего и среднего персонала, выявление понятия мотивации;
- изучение проблемы построения системы мотивации персонала в организации;
- анализ особенностей мотивации младшего и среднего персонала поликлиники;

- организация и проведение практического исследования системы мотивации младшего и среднего персонала поликлиники №1 НУЗ Дорожная клиническая больница на ст. Красноярск;

- разработка проекта по совершенствованию системы мотивации младшего и среднего персонала поликлиники №1 НУЗ Дорожная клиническая больница на ст. Красноярск.

Для решения поставленных задач применялся комплекс методов исследования:

- теоретические: анализ, сопоставление, синтез, моделирование информации из теоретических источников;

- эмпирические: дерево целей, дерево проблем, анализ показателей деятельности организации, анализ документов, методика изучения «Мотивации профессиональной деятельности» (методика К. Замфир в модификации А. Реана), метод шкалирования.

Исследование было проведено на базе поликлиники №1 НУЗ «Дорожная клиническая больница на станции Красноярск ОАО РЖД», находится по адресу: город Красноярск, улица Ломоносова, 47.

Структура исследования: работа состоит из введения, трех глав (семи параграфов), заключения, списка литературы и приложений.

1 Теоретический анализ проблемы разработки системы мотивации младшего и среднего персонала

1.1 Понятие мотивации

В проблеме изучения мотивации есть некоторые сложности теоретического и методического характера. Прежде всего, стоит отметить терминологическую несогласованность, в отношении понятий мотивации и стимулирования. Также имеется разночтение в подходах к изучению мотивации – например, мотивация рассматривается и как совокупность факторов, поддерживающих и направляющих поведение [23], как совокупность мотивов [44], [52], как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность [45].

Некоторые исследователи понимают мотивацию не только как потребности, но и как побуждения к деятельности, внешние и внутренние условия, порождающие активность и направленность, как предмет, причину.

В менеджменте мотивация и стимулирование чаще всего определяется как:

- протяженный во времени сложный процесс стимулирования к действиям, приводящим к осуществлению целей организации [14];
- процесс побуждения себя и других к достижению целей организации [36];
- мотивация и стимулирование как степень желания и выбор, который необходим данной личности, что обуславливает проявление того или иного поведения [37].

В нашем исследовании мы отдаем предпочтение следующему определению: мотивация и стимулирование рассматриваются как процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации.

Анализ исследований большинства авторов по вопросам характеристик мотивации показал, что мотивация обладает следующими характеристиками: динамические, энергетические, содержательные [23].

Все существующие на данный момент теории представляют собой два основных «течения» в изучении мотивации – одни рассматривают мотивацию как структурное образование (теории содержания), другие рассматривают мотивацию как процесс (теории процесса).

На основе теоретических положений этих теоретических концепций, все известные в настоящее время определения мотивации можно сгруппировать по двум направлениям:

– первое направление – мотивация изучается со структурных позиций, выступая как совокупность факторов или мотивов (зарубежные исследователи называют группу этих теорий - теории содержания). Представители этих теорий - Абрахама Маслоу, Клейтона Альдельфера, Дэвида МакКлелланда, Фредерика Герцберга. Их взгляды оказали наибольшее влияние на менеджмент в области изучения мотивации, хотя у нас в стране они получили распространение только в последнее время, и будут рассматриваться далее.

– второе направление изучают мотивацию как динамичное образование, как процесс. Такой подход в понимании и изучении имеется у нескольких теоретических течений – теории ожидания, теории постановки целей, теории равенства и теории партисипативного управления.

Рассмотрим эти теории подробнее. Так, теории содержания мотивации сосредоточены на анализе оказывающих влияние на мотивацию человека факторов. Наиболее известной и заметной является теория А. Маслоу, который выдвинул положение о существовании у человека ряда потребностей, определяющих его повседневные поступки [23]. В своей теории Маслоу предложил пять основных (базовых) групп потребностей человека: физиологические потребности; потребность в безопасности; потребности

принадлежности и причастности; потребности признания и самоутверждения; потребности самовыражения.

Другой ученый этого теоретического направления, Клейтон Альдерфер, исходит в своей теории из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако, в отличие от теории иерархии потребностей Маслоу, он считает, что таких групп потребностей существует только три: потребности существования; потребности связи; потребности роста.

Между теориями Маслоу и Альдерфера есть принципиальное различие, состоящее в том, что по Маслоу, происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх. Альдерфер же считает, что движение происходит в обе стороны.

Также на сегодняшний день широко распространенной и известной в большинстве исследований мотивации концепцией потребностей, определяющих мотивацию человека к деятельности, является концепция МакКлелланда (Теория приобретенных потребностей МакКлелланда), связанная с изучением и описанием потребностей достижения, соучастия, властвования [22], [30], [37], [52].

В соответствии с теорией МакКлелланда, эти потребности, если они достаточно ярко выражены у человека, оказывают сильное воздействие на поведение человека, заставляя его предпринимать усилия и осуществлять действия, которые возможно приведут к удовлетворению этих потребностей. При этом МакКлелланд рассматривает эти потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, собственного опыта и обучения.

Лица с высокой мотивацией властвования могут разделяться на две, взаимоисключающие друг друга, группы. Первую группу составляют те, кто стремится к власти ради властвования. Интересы организации для них часто отходят на второй план и возможно теряют смысл, так как они концентрируют свое внимание на своей руководящей позиции в организации.

Ко второй группе принадлежат те лица, которые стремятся к получению власти для того, чтобы добиваться решения групповых задач. Эти люди

удовлетворяют свою потребность властвования тем, что определяют цели, ставят задачи перед коллективом и участвуют во всех процессах достижения целей.

МакКлелланд считает, что из трех рассматриваемых в его концепции потребностей (достижение, соучастие и властвование) для успеха наибольшее значение имеет развитая потребность властвования, которая принадлежит ко второму типу. Потребности достижения, соучастия и властвования в концепции МакКлелланда не исключают друг друга и не расположены иерархически. Более того, проявление влияния этих потребностей на поведение человека сильно зависит от их взаимовлияния [37], [52].

Фредерик Герцберг провел свое исследование, касающееся выяснения перечня факторов, которые могут и оказывают мотивирующее и демотивирующее воздействие на поведение человека [31]. Герцберг выяснил, что процесс удовлетворенности и процесс неудовлетворенности, являются двумя различными процессами, то есть факторы, которые вызвали рост неудовлетворенности, при их устранении не обязательно приводили к увеличению удовлетворенности. И, наоборот, из того, что какой - либо фактор способствовал росту удовлетворенности, никак не следовало, что при ослаблении влияния этого фактора будет расти неудовлетворенность. В этом заключается основное положение так называемой «двухфакторной» теории, разработанной Герцбергом. В литературе их называют гигиеническими факторами.

Гигиенические факторы такие как: политика фирмы и администрации, безопасность труда, комфортные условия труда, график работы, оплата труда, отношения с коллегами и руководством.

Мотивирующие факторы такие как: успех, общественное признание, интересное содержание деятельности, наличие возможности расти профессионально, степень ответственности, служебное положение.

Существует целая группа теоретических концепций, которые показывают, как можно строить мотивационный процесс – на какой основе, чтобы достигнуть

определенного результата. В отечественной литературе эти направления изучения мотивации рассматривают как внешне организованную мотивацию [23].

В теориях, рассматривающих мотивацию как процесс, наиболее распространена схема, описывающая процесс мотивации как замкнутый цикл, состоящий из некоторых стадий.

- Первая стадия - возникновение потребностей.
- Вторая стадия - поиск путей устранения потребности.
- Третья стадия - определение целей (направления) действия
- Четвертая стадия - осуществление действия.
- Пятая стадия - получение вознаграждения за осуществление действия.
- Шестая стадия - устранение потребности.

Таким образом, можно сказать, что теории мотивации в целом представляют собой два направления, которые рассматривают мотивацию человека по-разному, но сходны в одном – у человека есть потребности, которые он стремится удовлетворить.

1.2 Проблема построения системы мотивации персонала в организации

Актуальную проблему поиска и разработки работающей системы мотивации для организации необходимо начать с определения понятия «система мотивации». Хотя определений системы мотивации существует множество, но в данном исследовании мы рассмотрим только некоторые, которые наиболее соответствуют нашему исследованию.

С точки зрения системного подхода к определению, система мотивации - это:

- детерминированная группа систем нематериального и материального стимулирования сотрудников, которая объединена с основными элементами корпоративной культуры организации.

- функциональный комплекс мероприятий, содержащих в себе систему стимулирования труда, развития персонала, стабилизацию коллектива, социальные программы и другие мероприятия, направленные на повышение результатов работы организации, повышение удовлетворенности работников и в целом ростом эффективности работы организации.

- комплекс элементов в рамках социально-трудовых отношений на предприятии, которое обеспечивает высокий уровень эффективности труда, удовлетворенности трудом.

- совокупность систем нематериального и материального стимулирования сотрудников.

По мнению В. Верхоглазенко, систему мотивации можно определить как систему методов, средств и организационных решений, направленных на достижение требуемого уровня и качества мотивации персонала в интересах достижения целей и выполнения миссии организации.

Как отмечают в своих исследованиях О. Л. Вишняков и В. П. Грачев, система мотивации может быть представлена как процесс воздействия на человека совокупности внутренних и внешних факторов, побуждающих его к деятельности, определяющих границы и формы этой деятельности, задающих цели, на достижение которых эта деятельность должна быть направлена.

У системы мотивации имеется несколько функций, которые выполняют назначение мотивационного управления:

- побудительная – для выбора направления достижения цели удовлетворения потребности;

- объяснительная – для субъективного понимания целесообразности конкретного поведения;

- поддерживающая – отвечает за процесс поддержки и стимулирования;

- регулятивная - состоит в регулировании полезных действий и блокировании нежелательного поведения;
- коммуникативная – отвечает за создание и поддержание общения;
- социализирующая – выполняет задачу ролевого соответствия сотрудников нормам коллектива;
- контролирующая - заключается в мониторинге соблюдения в процессе деятельности субъекта принятых норм и правил, а также их своевременном изменении в случае необходимости.

Проблему разработки системы мотивации можно также рассматривать в разрезе четырех подходов — административного, экономического, социального и психологического, как наиболее распространенных.

Административный подход в жесткой форме описывает и регулирует труд, дисциплину, через систему средств административных наказаний и поощрений.

Экономический подход предполагает систему материального стимулирования, материальной оплаты труда.

Социальный подход – основан на стремление к приобщению к социальной группе у работающих сотрудников, приобщению к их деятельности, получая взамен социальное признание от коллектива, за свой труд.

Психологический подход предполагает учет в процессе мотивации разнообразных и неповторимых индивидуальных черт личности, ее потребностей, ценностей, ожиданий.

С учетом наиболее распространенных подходов к системе мотивации, можно рассмотреть основные, используемые в реальной практике виды систем мотивации персонала:

- в зависимости от основных групп потребностей различают мотивацию материальную, трудовую и статусную;
- по используемым способам различают мотивацию нормативную, принудительную и стимулирование;

- по источникам возникновения мотивов различают мотивацию внутреннюю и внешнюю;
- по направленности на достижение целей фирмы различают мотивацию положительную, способствующую эффективному достижению целей, и отрицательную, препятствующую этому;
- в практике выделяют материальную и нематериальную мотивацию персонала;
- существует отрицательная и положительная мотивация.

По мнению Н. Ю. Папоновой, возможно определение некоторых других систем мотивации работников:

- система прямого материального вознаграждения (система оплаты труда);
- косвенная материальная мотивация (система бенефитов или так называемых дополнительных опций, позволяющих сотрудникам фирмы пользоваться различными благами и льготами);
- нематериальная мотивация или организационные и нравственно-психологические (моральные) побудительные силы.

Рассмотрим каждый из предложенных разделов в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Материальное стимулирование

№ п/п	Форма стимулирования	Основное содержание и источники (практика российских организаций и зарубежных)
1	Заработная плата	а) оплата труда (наемного) работника, включая основную (сдельную, повременную) заработную плату и дополнительную; б) премия; в) надбавка за профессиональное мастерство; г) доплаты и надбавки за особые (тяжелые) условия труда; д) внешнее совмещение; е) за работу в ночное время; ж) подросткам; кормящим матерям; з) за работу в праздничные и выходные дни, за сверхурочную работу; и) за руководство бригадой, оплата или компенсация за неиспользованные дни отпуска и т. д.

Продолжение таблицы 1.1

№ п/п	Форма стимулирования	Основное содержание и источники (практика российских организаций и зарубежных)
2	Бонусы	Разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждение, премия добавочное вознаграждение). За рубежом это годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, либо со стажем работы либо размером получаемой зарплаты. Различают такие виды бонусов: годовые, за отсутствие прогулов, экспортные, за заслуги, за преданность компании
3	Участие в акционерном капитале	Покупка акций (АО)а также получение дивидендов; покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
4	Участие в прибылях	Устанавливается определенная доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, которые способны реально воздействовать на уровень прибыли. Чаще всего это управленческие кадры, и доля такой части прибыли коррелируется с рангом руководителя в служебной иерархии и определяется процент к его доходу (базовой зарплате)
5	Планы дополнительных выплат	Планы связанные чаще всего с работниками сбытовых организаций (структурных подразделений организаций); стимулируют поиск новых рынков сбыта, и другие пути максимизации сбыта. К ним относят подарки от фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие различных личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но членов его семьи)

Таблица 1.2 – Косвенно-материальное стимулирование

№ п/п	Форма стимулирования	Основное содержание и источники (практика организаций РФ и зарубежных фирм)
1	Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств: на оплату транспортных расходов (служебный транспорт) ; на приобретение личного транспорта; а) с полным обслуживанием (транспорт с водителем); б) частным обслуживанием: лицам, связанным с частными разъездами, руководящему персоналу (оплата службы такси)
2	Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников организации с выплатой процента, не ниже установленного в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств
3	Организация питания	Выделение средств из фонда : на организацию питания в организации; на выплату субсидий на питание
4	Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру	Выделение средств на скидку с продажи этих товаров (лимитированные бонусы)

Продолжение таблицы 1.2

№ п/п	Форма стимулирования	Основное содержание и источники (практика организаций РФ и зарубежных фирм)
7	Программы обучения организации	Покрытие расходов на обучение (переобучение) и повышение квалификации в предполагаемых центрах
8	Программы медицинского обслуживания	Выделение средств бюджета на организацию медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. (возможна частичная оплата)
9	Консультативные службы	Организация консультативных служб для работников или заключение договоров с таковыми
10	Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья(на паевых условиях)
11	Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на обучение детей сотрудников организации дошкольного и школьного (колледжей) возраста; привилегированных стипендий
12	Гибкие социальные выплаты	Организации устанавливают определенную сумму на приобретение необходимых льгот и услуг.(право выбора остается за сотрудником)
13	Страхование жизни	За счет средств организации: страхование жизни работника и за символическое отчисление, а также страхование членов его семьи
14	Программы выплат по временной нетрудоспособности	Дополнительные выплаты к выплатам из фонда социального страхования
15	Медицинское страхование	Работников, а также членов их семей
16	Отчисления в пенсионный фонд	Такой фонд может быть создан как в самой организации , так и по договору с любым фондом на стороне
17	Ассоциации получения кредитов	Установка льготных кредитов на строительство жилья, приобретение товаров длительного пользования, услуг и т. д.

Таблица 1.3 – Нематериальная мотивация (организационные и нравственно-психологические (моральные) стимулы)

№ п/п	Форма стимулирования	Основное содержание и источники (практика организаций РФ и зарубежных фирм)
1	Трудовое, или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой и предполагает: а) лучшие условия труда; б) обоснование норм труда; в) наличие творческих элементов в процессе труда и организации таковых в самом характере его труда; г) создание группы резерва на выдвижение; д) карьерный рост; е) индивидуальные а также групповые творческие планы

Продолжение таблицы 1.3

№ п/п	Форма стимулирования	Основное содержание и источники (практика организаций РФ и зарубежных фирм)
2	Стимулирование свободным временем	Регулирование времени сотрудников по занятости: а)предоставление более гибкого графика труда; б) путем предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, выбор месяца для отпуска и т. д.; в) оптимизация рабочего времени счет высокой производительности труда
3	Демократия на производстве, формирующая преданность своей организации, коллективизм, стремление улучшить конечные результаты ее деятельности	а) Создание представительных органов работников; б) обсуждение и заключение коллективного договора, контроль за его выполнением на собраниях; в) регулярное собрание для информирования работников о состоянии дел, текущих планах и перспективных; г) стиль руководства, учет мнения работников; д) оценка работы сотрудников (формализация, методы, регулярность, участие общественности,)
4	Мотивы, регулирующие поведение работника на основе выражения общественного признания	Благодарность приказом, значков, вымпелов вручение грамот, размещение фотографии на Доске почета, почетные звания, публичные поощрения, представление к государственным наградам
5	Дисциплинарные взыскания	Обеспечение справедливости и обоснованности взысканий в соответствии с законодательством РФ

К числу основных элементов системы мотивации труда относятся: система оплаты, система оценки труда работников, социальные программы, обеспечивающие социальные льготы и защиту работников. Эти элементы присутствуют практически во всех системах мотивации труда. К числу других элементов относятся следующие элементы: стабилизация кадров, профессионально-квалификационное продвижение и развитие карьеры, повышение содержательности труда, улучшение условий труда, система формирования культуры и имиджа организации, оценка эффективности систем оплаты и самих систем мотивации, программы по повышению информированности работников.

В большинстве фирм Западной Европы и США постепенно сокращается доля материального вознаграждения и увеличивается доля неденежных и нематериальных стимулов, в то время как для значительного числа российских

предприятий и фирм характерны сокращение доли «социальных» фондов и увеличение доли в доходах материального вознаграждения.

Современные системы мотивации персонала в России применяются с учетом зарубежного опыта: участие в прибылях, система бонусов, участие в акционерном капитале, программы медицинского обслуживания, обучения, различного рода страхование, льготы и компенсации, не связанные формально с результатами труда, системы получения льготного кредита и т. д. Многие из этих систем направлены на стимулирование престижности труда, инициативы, творческой активности, т. е. различных сторон мотивационного ядра личности.

«Архитекторами» создания систем мотивации выступают представители администрации (чаще всего это заместители руководителя организации по тем или иным направлениям»), работники кадровой службы, бухгалтерии, специалисты финансового и юридического отделов.

Система мотивации труда должна учитывать особенности внешних по отношению к организации условий.

- Правовая среда: система мотивации должна учитывать существующее трудовое и другие законодательства

- Экономическая среда: система мотивации должна учитывать ситуацию на рынке труда и общие экономические условия в государстве, регионе и т.д.

- Социальная среда: система мотивации должна учитывать средний уровень жизни (прожиточный минимум), особенности профессиональных и общественных объединений, в которые так или иначе включены сотрудники организации, уровень преступности, перспективность региона, уровень напряженности и т.д.

- Политическая ситуация: система мотивации должна учитывать общеполитическую ситуацию сложившуюся в регионе.

Факторы технологического развития отрасли.

- Социо-культурные факторы: система мотивации должна учитывать культурные традиции, сложившиеся общественные нормы поведения и т.п.

- Экологические факторы: система мотивации должна учитывать экологическую ситуацию, особенно, при неблагоприятной экологической обстановке.

Система мотивации труда призвана обеспечивать и поощрять такой труд работника, который ценен для организации. В связи с этим система мотивации должна быть направлена на:

- поддержание требуемой производительности
- повышение производительности
- поддержание норм организации
- совершенствование норм организации

Существенными факторами, определяющими уровень эффективности системы мотивации, являются:

- наличие четко очерченной кадровой политики и стратегии управления персоналом, ориентированной на стратегию и бизнес-цели организации; наличие организационной структуры, обеспечивающей эффективное взаимодействие подразделений и должностных лиц, гибко и оперативно реагирующей на все существенные изменения во внешней и внутренней среде организации;

- наличие в системе управления предприятием ключевых организационных механизмов:

- механизм постановки и корректировки системы целей,
- механизм выявления, анализа и решения проблем развития,
- механизм развития организационной структуры.

- наличие у членов управленческой команды ключевых управленческих компетенций (знаний, умений, навыков и опыта эффективной управленческой деятельности);

- регулярно проводимая на предприятии работа по организационному развитию.

- понимание перспектив компании и своего места в ее развитии

- сопричастность с достижениями компании
- доверительные отношения с руководством
- четкие задачи и требования
- своевременная оценка и признательность руководства

Кроме того, существенное влияние на эффективность системы мотивации, оказывает сложившаяся организационная культура организации.

Система мотивации должна быть стабильна, чтобы избежать непонимания системы сотрудниками, чтобы не было дезориентирующего фактора.

Основные факторы, негативно влияющие на мотивацию: заработная плата, недостаточная для поддержания привычного стиля жизни; нечеткие обязательства и договоренности, невыполнение обязательств руководством; плохие условия труда; конфликты в коллективе; размытость ответственности, волокита, заорганизованность; увольнение профессиональных и активных кадров и нежелание увольняться пассивных и неинициативных сотрудников; поставленные перед сотрудниками задачи остаются нерешенными; нездоровая внутренняя конкуренция; высокая текучесть персонала; низкий уровень исполнительской дисциплины и заработной платы; организационный беспорядок; необорудованные рабочие места; сбои в производственном процессе; некачественный труд, халатное отношение (брак), воровство; низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных; безынициативность сотрудников; низкий моральный дух в коллективе; низкий уровень межличностных коммуникаций; отсутствие условий для самореализации потенциала сотрудников; слабые перспективы карьерного роста; недостаточное внимание к учебе и стажировке резерва.

К типичным трудностям в разработке и реализации системы мотивации персонала относятся: мотивирующим признается наличие рабочего места как такового; недостаточное понимание значения мотивации персонала для повышения ее эффективности; преобладание «карательной» системы мотивации персонала; преобладание негативной мотивации в общей системе

мотивирующих факторов или наличие только негативной мотивации персонала; жесткий, предельно директивный стиль управления; отсутствие учета ожиданий сотрудников при разработке и внедрении системы мотивации из-за отсутствия обратной связи; отсутствие учета интересов сотрудников при выборе мотивирующих мероприятий; неоправданно долгий временной перерыв между получением хорошего результата и поощрением; отсутствие мониторинга системы мотивации; отсутствие поддержки мотивирующих факторов; отсутствие у персонала информации о тех или иных факторах мотивации, принятых в компании; нестабильность системы мотивации персонала; невыполнение руководством своих обещаний.

1.3 Особенности мотивации младшего и среднего персонала поликлиники

Средний медицинский персонал характеризуется в большинстве научных работ, как имеющие специальное медицинское образование в средних медицинских учебных заведениях лица, и имеющие право заниматься и выполнять медицинскую деятельность.

Средний и младший медицинский персонал имеет право в соответствии с уровнем и профилем своего образования оказывать доврачебную медицинскую помощь, осуществлять уход за больными, выполнять под руководством врача профилактическую, диагностическую, лечебно-реабилитационную, санитарно-противоэпидемическую и организаторскую работу. В состав среднего медицинского персонала входят акушерки, медицинские сестры, санитарные фельдшера, фельдшера-лаборанты, рентгенолаборанты, зубные врачи, зубные техники и др. Профессиональные требования к знаниям и навыкам среднего медицинского персонала по каждой специальности определены системными функциональными квалификационными характеристиками: должностные права и обязанности среднего медицинского персонала регламентированы соответствующими

положениями и инструкциями. В перечне должностей среднего медицинского персонала содержится приблизительно 120 наименований. Профессиональная подготовка среднего медицинского персонала осуществляется в медицинских учреждениях (колледжах). К младшему медицинскому персоналу относят младших медицинских сестёр, сестёр-хозяек, и санитарок. Они тоже являются медицинскими работниками, но не имеющими медицинского образования.

Сестра-хозяйка занимается хозяйственными вопросами, получает и выдаёт бельё, уборочный инвентарь и моющие средства и непосредственно осуществляет контроль за работой санитарок отделения.

Младшая медицинская сестра (сестра по уходу за больными) – является медицинским работником, прошедшим специальную подготовку по программе младшей медицинской сестры (40 часов) при лечебном учреждении, которое имеет право проводить такую подготовку. Она производит уборку помещений, а так же помогает палатной медицинской сестре в уходе за больными, обеспечивает содержание в чистоте и опрятности самих больных и больничных помещений, производит смену белья, участвует в транспортировке больных, следит за соблюдением пациентами больничного режима.

Санитарки: круг их обязанностей определяется их категорией (санитарка-буфетчица, санитарка-уборщица и пр.). Санитарка-уборщица производит уборку помещений лечебного учреждения, но не участвует в уходе за больными, в обязанности санитарки-буфетчицы входит раздача пищи пациентам.

Профессии младшего и среднего медицинского персонала в науке рассматриваются преимущественно стереотипно, как побуждаемые только внутренними мотивами, что закреплено в массовом сознании на уровне социальных образов, и ролевого поведения, и зафиксировано документально в «Этическом кодексе медицинской сестры» (1997), где сказано, что «Этической основой профессиональной деятельности медицинской сестры являются гуманность и милосердие» [11]. Профессиональные мотивы младшего и среднего медицинского персонала, которые входят в основу выбора профессии

и трудового поведения, имеют определенные различия. В то же время возможно выделение определенных типов трудовой мотивации младшего и среднего медицинского персонала.

В.И.Герчиков в своих исследованиях предлагает типологическую модель трудовой мотивации, которая строится на пересечении двух разнонаправленных осей: «мотивация достижения либо избегания» и «активное и конструктивное либо пассивное и деструктивное трудовой поведение». В.И.Герчиков выделяет четыре базовых типа мотивации достижения: профессиональный, патриотический, инструментальный, хозяйский и один противоположный им тип – избегательный [1].

Исследование мотивации труда младшего и среднего медицинского персонала проводилось по результатам социологического опроса [8]. Авторам исследования удалось выделить четыре типа трудовой мотивации младшего и среднего медицинского персонала: социально-прагматический, ценностно-ориентированный, деятельностно-утилитарный и консервативно-сохранительный [8, с.133]. Наиболее выраженными по силе мотивами для младшего и среднего медицинского персонала являются получение материальных благ, приверженность профессии и профессиональное развитие, укрепление социальных связей, социальная защищенность, альтруизм и сострадание [8, с. 152].

Н.Ф.Прохоренко (2008) предлагает модель мотивации труда медицинского персонала, под названием «модель мотивации параллельного типа». В основе анализа лежит психологический портрет личности трудоспособного современника с учетом наличия полярности и парности позитивных и негативных черт [6, с. 14]. В данной модели Н.Ф.Прохоренко выделяет три группы младшего и среднего медицинского персонала в соответствии с их ведущими чертами: «стабильность» характерна для 51%–63% персонала, «энергия» для 24%–28% специалистов, «креатив» – для 9%–16%. Н.Ф.Прохоренко получил усредненный профиль, представляющий структуру трудовой мотивации младшего и среднего медицинского персонала.

Удалось установить, что в целом преобладающими являются альтруистические мотивы и интерес к содержанию и процессу работы, исполнительская позиция и отсутствию стремления к вертикальной карьере. В результате содержательного анализа типов медицинских работников становится возможным описать их мотивационное поле как образованное пересечением двух разнонаправленных векторов: «активно-деятельная – консервативно-сохранительная позиция» и «духовные интересы – прагматические интересы».

Первый тип младшего и среднего медицинского персонала – «профессионалы» - приоритетными для них являются профессиональные мотивы: стремление к приобретению новых знаний и опыта, к разнообразию в работе, интерес к процессу труда, к решению новых сложных задач в процессе работы (факторы «Интерес» и «Творчество»). Прагматические интересы у данной группы не выражены. Стоит заметить, что не всегда подобная мотивация обусловлена изначально. Вполне вероятно, что в ряде случаев имеет место включение компенсаторных механизмов, когда субъект считает себя неспособным зарабатывать деньги, и, скорее всего, эти люди стараются расходовать свою энергию на удовлетворение других мотивов деятельности. Можно предположить, что кто-то из данной группы принципиально считает деньги чем-то злым. Назовем представителей данного кластера «профессионалы».

Второй тип младшего и среднего медицинского персонала – «альтруисты» - максимально связан с альтруистическими ценностями – служением обществу и помощью людям. Содержание работы медицинских работников само собой предполагает выраженность альтруистических мотивов, проявлять заботу, готовность понимать, оказывать помощь. Мотивация данного типа характеризуется важностью ощущения того, насколько деятельность имеет большую общественную или государственную значимость, насколько выражены у работника готовность заботиться о других людях, им важна возможность чувствовать себя приобщенными к какой-то важной

общественной миссии, они не придают значения материальным благам, которые можно получить в виде денежного поощрения или выгодных знакомств и покровительства. Выраженность мотивации данной направленности должны в значительной мере обеспечивать успешность профессиональной деятельности среднего медицинского персонала. Для представителей данного кластера, как и для первой группы сотрудников, не свойственно стремление к материальным благам. Еще одной отличительной особенностью данной группы является слабая выраженность потребности во власти над другими людьми. Такие сотрудники избегают роли лидера, не стремятся брать на себя ответственность за людей, организацию дел. Наиболее подходящим названием данной группы будет «альтруисты».

Третий тип младшего и среднего медицинского персонала – «консерваторы» - вошли сотрудники, мотивацию которых можно в целом охарактеризовать как избегательную. Для них важна социальная потребность быть включенными в состав сильной и сплоченной команды, имеющей общую цель и способной обеспечить их собственное продвижение к этой цели, защиту, поддержку (Иногда это может говорить о не готовности сотрудников самостоятельно двигаться к цели, об отсутствии чувства опоры в себе и о поиске ее в коллективе.). Такие работники стремятся к экономии затрат интеллектуальных и физических ресурсов, избегают всего нового. Тем самым, они стремятся к экономии собственных энергетических ресурсов, избегают ответственности. Они не просто избегают роли лидера, а предпочитают ограничить свое общение узким кругом близких лиц. Таким образом, они занимают консервативно-сохранительную позицию.

Четвертый тип младшего и среднего медицинского персонала – «прагматики» - объединены сотрудники с выраженной прагматической мотивацией: высокими показателями по шкалам «Деньги» и «Связи» и низкими – по шкале «Помощь людям». Данной группе свойственна эгоистическая позиция, не предполагающая бескорыстной помощи и поддержки широкому кругу людей. Однако в сферу «Я» или «Эго» человека может входить он сам и

более или менее узкий круг значимых людей (семья, профессиональная команда и т.д.). Сотрудники этой группы ориентированы на активный рост материального благосостояния, что указывает на неудовлетворенность базовых потребностей, вследствие чего остальные мотивы профессиональной деятельности могут быть заблокированы. Кроме материальной сферы, прагматические интересы затрагивают и социальные отношения. Сотрудники данного кластера чаще всего ориентируются на поиск покровительства у вышестоящих руководителей либо налаживание взаимовыгодных связей с коллегами, получение поддержки и покровительства от коллег и сослуживцев. Таким образом, на основании анализа данных была составлена схема типологизации мотивационной сферы личности младшего и среднего медицинского персонала на рисунке 1.1.

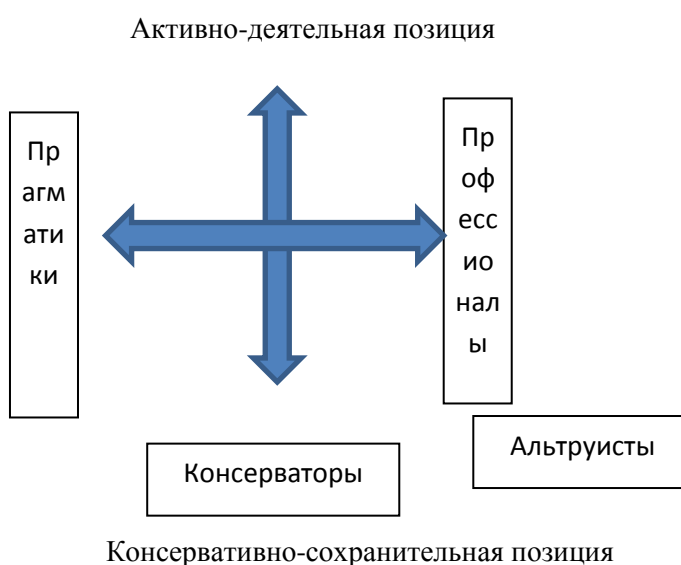


Рисунок 1.1 – Схема типологизации мотивационной сферы личности младшего и среднего медицинского персонала

Медицинская профессия существенно выделяется из ряда других областей деятельности своей уникальностью, предъявляя к специалистам особые требования. Младшие и средние медицинские работники находятся далеко не в лучших условиях ни с точки зрения оплаты труда, ни с точки зрения престижа профессии, ни с точки зрения условий работы.

Важным вектором в образовании того или иного типа мотивации является направленность на достижение духовного удовлетворения либо прагматические интересы в материальной или социальной сфере. Еще одним вектором, влияющим на мотивационное поле специалистов-медиков, является направленность на активную деятельность либо на сохранение собственных позиций и стремление к безопасности. Отмечается преобладание альтруистических мотивов и слабая выраженность лидерства в целом по выборке. Это объясняется спецификой содержания профессии и состоянием организации сестринского дела в современных условиях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного исследования была проведен анализ системы нематериальной системы мотивации младшего и среднего медицинского персонала на базе поликлиники №1 НУЗ «Дорожная клиническая больница на станции Красноярск ОАО РЖД».

Целью деятельности больницы является оказание пациентам высококвалифицированной, доступной медицинской помощи на основе стандартных и инновационных технологий. Систему мотивации мы рассматриваем как комплекс мероприятий, включающих стимулирование труда, развития персонала, стабилизацию коллектива, социальные программы и другие мероприятия, направленные на повышение результатов работы организации, повышение удовлетворенности работников и в целом ростом эффективности работы организации.

Медицинская профессия существенно выделяется из ряда других областей деятельности своей уникальностью, предъявляя к специалистам особые требования. Младшие и средние медицинские работники находятся далеко не в лучших условиях ни с точки зрения оплаты труда, ни с точки зрения престижа профессии, ни с точки зрения условий работы. У этих работников важным вектором мотивации является направленность на достижение духовного удовлетворения либо прагматические интересы в материальной или социальной сфере, направленность на активную деятельность либо на сохранение собственных позиций и стремление к безопасности.

Система мотивации персонала является важнейшим элементом системы управления персоналом, на основании которого формируются в том числе и стратегические направления управления персоналом предприятия, конкретизируются в мероприятиях кадровой политики предприятия.

Проведенный анализ показал, что большинство сотрудников не удовлетворены атмосферой в рабочем коллективе, и не чувствуют признания своего труда. Это

является главной причиной высокой текучести персонала. Эта проблема требует внимания руководителей, поскольку неблагоприятные условия снижают производительность труда.

Для решения данной проблемы был разработан проект по совершенствованию нематериальной системы мотивации младшего и среднего медицинского персонала, для поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе, и как следствие сокращения текучести кадров.

Проект является малобюджетным и может быть использован в деятельности бюджетных учреждений здравоохранения. Разработанный проект демонстрирует достаточную эффективность, увеличивает мотивацию персонала, и является полезным для деятельности организации.

Основная цель проекта-создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Вспомогательная цель –снижение текучести кадров.

Для реализации данного проекта необходимы ресурсы: материальные и трудовые. Для реализации всех мероприятий планируется использование собственных финансовых ресурсов.

Для реализации проекта планируется вовлечение сотрудников, которыебудут выполнять контроль и реализацию за проведение проекта: заместитель директора по экономическим вопросам, главный врач поликлиника №1, сотрудники отдела кадров.

Общая сумма затрат на реализацию всех мероприятий составляет 218 300 руб.Предложенный проект был рассмотрен главным врачом. По его мнению использование причисленных методов позволит повысить данный проект поможет в сплочении коллектива и решении всех сопутствующих проблем, повысит приверженность работников и повлияет на повышение качества, как гигиенических, так и мотивационных факторов, а также позволит снизить текучесть кадров.

По истечению срока проекта, самые востребованные сотрудниками программы возможно применить на постоянной основе.

В совокупности, все проводимые мероприятия имеют положительные результаты и обеспечивают экономический и социальный эффект.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алехина, О. Е. Стимулирование развития работников организации / О. Е. Алехина // Управление персоналом. – 2010. – № 1. – С. 50–52.
2. Богданов, Ю. Н. Мотивация персонала / Ю. Н. Богданов, Ю. В. Зорин, Д. А. Шмонин, В. Т. Ярыгин // Методы менеджмента качества. – 2011. – № 11. – С. 14–19.
3. Белкин, В. Мотивы и стимулы труда / В. Белкин, Н. Белкина // Социальная защита. – 2011. – № 7. – С. 44–47.
4. Блинов, А. Мотивация персонала корпоративных структур / А. Блинов // Маркетинг. – 2012. – № 1. – С. 88–101.
5. Бутенко, Т.В. Типологические особенности трудовой мотивации медицинских сестер/ Т.В. Бутенко, Т.А. Саблина, // Электронный журнал «Психологическая наука и образование»/ www.psyedu.ru / 2011, № 4.
6. Верхоглазенко, В. Система мотивации персонала / В. Верхоглазенко // Консультант директора. – 2012. – № 2. – С. 23–34.
7. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: ООО «Экономистъ», 2013. – 528 с.
8. Вишняков, О.Л. Мотивирование персонала в системе сбалансированных показателей / О. Л. Вишняков, В. П. Грачев // Управление персоналом. – 2013. – № 12. – С. 52–54.
9. Гущина, И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. Гущина // Общество и экономика. – 2010. – № 1. – С. 13–18.
10. Герчиков, В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала / В.И. Герчиков. – М.: ГУ-ВШЭ, 2013.
11. Герчиков, В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации / В.И. Герчиков. // Мотивация и оплата труда. – 2008. – № 1–3.

- 12.Добролюбов, Е. А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала / Е. А. Добролюбов // Банковские технологии. – 2010. – № 3. – с. 41–44.
- 13.Добрякова, А. Мотивационный менеджмент в новых экономических условиях / А. Добрякова // Мотивация и оплата труда. – 2010. – № 2. – С. 40.
- 14.Евдокимов, В.И. Оценка влияния проактивного копинг-поведения на профессиональное выгорание среднего медицинского персонала / В.И. Евдокимов, Г.Н. Ролдугин, Н.В. Хмелинина // Вестник психотерапии. – 2016. – № 31 (36).
- 15.Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности / А. П. Егоршин. – М.: 2012.
- 16.Жданкин, Н. Мотивация персонала как ключевой показатель эффективности компании / Н. Жданкин // Мотивация и оплата труда. – 2010. – № 4. – С. 34.
- 17.Зубарева, Е. А., Мотовиц Т. Г., Международный опыт мотивации персонала в условиях современной экономики / Е. А. Зубарева, Т. Г. Мотовиц//Электронное научное издание «Ученые заметки ТОГУ». – 2014. – № 4. – С. 544 – 547.
- 18.Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2010. – 508 с.
- 19.Кибанова, А. Я. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С. 483.
- 20.Карапетян, З. Как привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников / З. Карапетян // Управление человеческим потенциалом. – 2011. – № 2. – С. 15.
- 21.Кокурина, И.Г. Методика изучения мотивации трудовой деятельности / И.Г. Кокурина. – М.: 2010.

- 22.Коваленко, М. Международные и российские тенденции вознаграждения / М. Коваленко // Мотивация и оплата труда. – 2012. – № 10. – С. 40.
- 23.Леонтьев, А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. – М.: «Педагогика», 2004.
- 24.Мицкевич, А. Основы сбалансированной системы мотивации / А. Мицкевич, Д. Грошев // Мотивация и оплата труда. – 2012. – № 4. – С. 20.
- 25.Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб.: 2013.
- 26.Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2012. – С. 360.
- 27.Островская, Т.Г. Организация и стимулирование труда (зарубежный опыт: американский, японский и западноевропейский) / Т.Г. Островская// Пищевая промышленность. – 2015. – №7. – С. 46-48.
- 28.Официальный сайт НР-лаборатории «Гуманитарные технологии». URL: <http://www.ht.ru/tests/bank/annrtf/stm.php> (дата обращения: 26.03.2016).
- 29.Пряжников, Н. С. Мотивация трудовой деятельности / Н. С.Пряжников. – М.: 2010.
- 30.Пономаренко, А. П. Понятия мотивации и стимулирования, их отличительные особенности и взаимодействие / А. П. Пономаренко/. Режим доступа: <http://archive.nbuv.gov.ua> (дата обращения: 10. 03. 2016).
- 31.Пономарев, М. Мотивация персонала как элемент корпоративной культуры организации / М. Пономарев // Управление корпоративной культурой. – 2016. – № 4. – С. 25–26.
- 32.Прохоренко, Н.Ф. Развитие системы мотивации труда врачебного персонала в целях повышения качества врачебной помощи / Н.Ф. Прохоренко. – Самара, 2012.
- 33.Савина, С. Три модели стимулирования труда персонала / С. Савина // Кадровый менеджмент. – 2011. – № 2. – С. 30–32.

- 34.Скопылатов, И.А. Управление персоналом / И.А.Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – Издательство Смольного университета, 2010.
- 35.Соломанидина, Т. О. Управления мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах) / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – М.: 2012.
- 36.Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. – М. Вершина, 2016: – 224 с.
- 37.Симоненко, С. Мотивация персонала: тайное становится явным / С. Симоненко // Управление развитием персонала. – 2012. – № 2. – С. 33.
- 38.Фатхутдинов, Р. А. Организация производства: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 672 с.
- 39.Хендерсон, Р. Компенсационный менеджмент. 8-е изд. / пер. с англ. под ред. Горелова Н.А. / Р. Хендерсон. – СПб.: Питер, 2014.
- 40.Хьелл, Л., Зиглер Д. Теории личности: Основные положения, исследования и применение / Л. Хьелл, Д. Зиглер. – СПб.: 2011.
- 41.Челомова, Н. Нематериальная мотивация труда. Так ли нематериальна? / Н. Челомова // Управление человеческим потенциалом. – 2012. – № 3. – С. 15.
- 42.Шапиро, С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2015. – 224 с.
- 43.Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации/ С. В. Шекшня. – М.: 2014.
- 44.Шкатулла, В. И. Настольная книга менеджера по кадрам / В. И. Шкатулла. – М.: Норма, 2011. – 241 с.
- 45.Шендрик, И. Демотивация: как действовать в различных ситуациях, чтобы вернуть сотрудникам интерес к работе / И. Шендрик // Кадровое дело. – 2012. – № 10. – С. 84–87.
- 46.Шестакова, Е. В. Социальные льготы для сотрудников / Е. В. Шестакова // Кадры организации. – 2012. – № 9. – С. 45–47.

- 47.Шпак, Н. Седьмая мотивация / Н. Шпак // Менеджмент сегодня. – 2016. – № 6. – С. 39.
- 48.Шишкин, С.В. Трудовая мотивация российских врачей и влияние на нее Национального проекта // Российское здравоохранение: мотивация врачей и общественная доступность / С.В. Шишкин, А.Л.Темницкий 2011.

